



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

DIPARTIMENTO DI AFFERENZA DEL RELATORE
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

Differenziare la propria offerta d'impresa. Il caso Arneg.
Differentiate your business proposal. The Arneg case.

Relatore:
Prof. MARTINA PERTILE

Laureando:
ENRICO COSTA

Anno Accademico 2014-1015

Ai miei genitori

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1	9
1.1 Il vantaggio competitivo	9
1.2 Fattori critici di successo	12
1.3 Le strategie competitive	12
1.4 Le discipline del valore	16
1.5 Capacità di realizzazione e organizzazione sui mercati globali: l'internazionalizzazione	18
CAPITOLO 2	23
2.1 Arneg: la storia	23
2.2 Arneg oggi	24
2.3 Un mondo marchiato Arneg: l'internazionalizzazione	26
2.4 La personalizzazione	31
2.5 La differenziazione	34
CONCLUSIONE	39
BIBLIOGRAFIA	41
SITOGRAFIA	41
ALTRE FONTI	42

INTRODUZIONE

Il lavoro che segue nasce dall'interesse suscitato da un'azienda del territorio dell'Alta Padovana, Arneg S.p.A., leader in Italia e a livello mondiale sia nella produzione di banchi frigoriferi, sia nell'eccellenza dei servizi forniti nel settore. Facendo riferimento a quelle che ho reputato essere le principali caratteristiche dell'impresa, ho suddiviso in due parti la trattazione.

La prima parte, di tipo teorico, analizza alcuni importanti aspetti tematici sui quali si basa il *vantaggio competitivo* nel mercato con un occhio di riguardo nei confronti delle *strategie competitive* che ne derivano, concentrandomi principalmente su *differenziazione, personalizzazione e internazionalizzazione*. La seconda parte fornisce una descrizione dell'Arneg dalle sue origini fino ad oggi, cinquant'anni di storia e successi a livello internazionale, per poi focalizzarsi sull'attività pratica dell'azienda con particolare riferimento agli argomenti trattati nella prima parte, discussi e approfonditi nei colloqui con elementi rappresentativi dell'azienda.

CAPITOLO 1

Oggigiorno la concorrenza è più accesa che mai. Per avere successo in un mercato altamente competitivo come quello del ventunesimo secolo, è necessario che le imprese passino da un approccio fondato su prodotto e vendite a una filosofia di gestione che sia centrata su cliente e marketing. Qui a seguito analizziamo in modo più approfondito le strategie competitive attuate dalle imprese con lo scopo di conquistare, mantenere e sviluppare la clientela. Nel mercato di oggi per battere i concorrenti è necessario non solo imparare a gestire i propri prodotti ma anche a gestire i rapporti con i propri clienti poiché ci si trova di fronte ad una concorrenza agguerrita e ad un difficile contesto economico. Comprendere i clienti e le loro esigenze è fondamentale, ma non sufficiente. Lo sviluppo di relazioni durature e profittevoli con i clienti e la conquista di un **vantaggio competitivo** implicano l'offerta di valore e soddisfazione superiori a quelli offerti dalla concorrenza. I clienti vedono i vantaggi competitivi di un'impresa come vantaggi propri, accordando di conseguenza le loro preferenze a quel prodotto e a quel marchio aziendale invece che ai concorrenti¹.

1.1 Il vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo è il **vantaggio acquisito dall'impresa sulla concorrenza** in virtù dell'offerta di un **valore superiore per i consumatori**. Tale vantaggio nasce dalla strategia attuata da un'impresa col fine di ottenere la superiorità rispetto ai concorrenti nel raggiungimento dell'obiettivo primario: la redditività. Esso quindi è relativo al confronto tra gli agenti di un dato mercato. Non sempre si manifesta direttamente come redditività superiore perché i profitti ottenuti possono essere utilizzati in altro modo (per esempio come investimenti in tecnologia o immobili)². Può essere definito dunque come quel "vantaggio acquisito dall'impresa sulla concorrenza, in virtù dell'offerta di un valore superiore per i consumatori". La creazione di relazioni profittevoli e durature con il cliente e la conquista di un vantaggio competitivo implicano l'offerta al pubblico obiettivo di valore e soddisfazione superiori rispetto a quelli offerti dalla concorrenza. I clienti vedono i vantaggi competitivi dell'impresa come loro vantaggi, comportandosi di conseguenza.³ Nella teoria del vantaggio competitivo di Michael Porter sono evidenziati i fattori che regolano la concorrenza nell'ambito di un settore, i quali possono essere riassunti in 5 tipi di forze competitive:⁴

¹ Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile (2015) *Principi di Marketing*. Milano, Torino: Pearson Italia p. 91.

² Kotler, P. (2004) *Marketing management*. Milano: Pearson

³ Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile (2015) *Principi di Marketing*. Milano, Torino: Pearson Italia p. 92.

⁴ Grandinetti R. (2008) *Marketing*. Roma: Carocci editore p. 63.

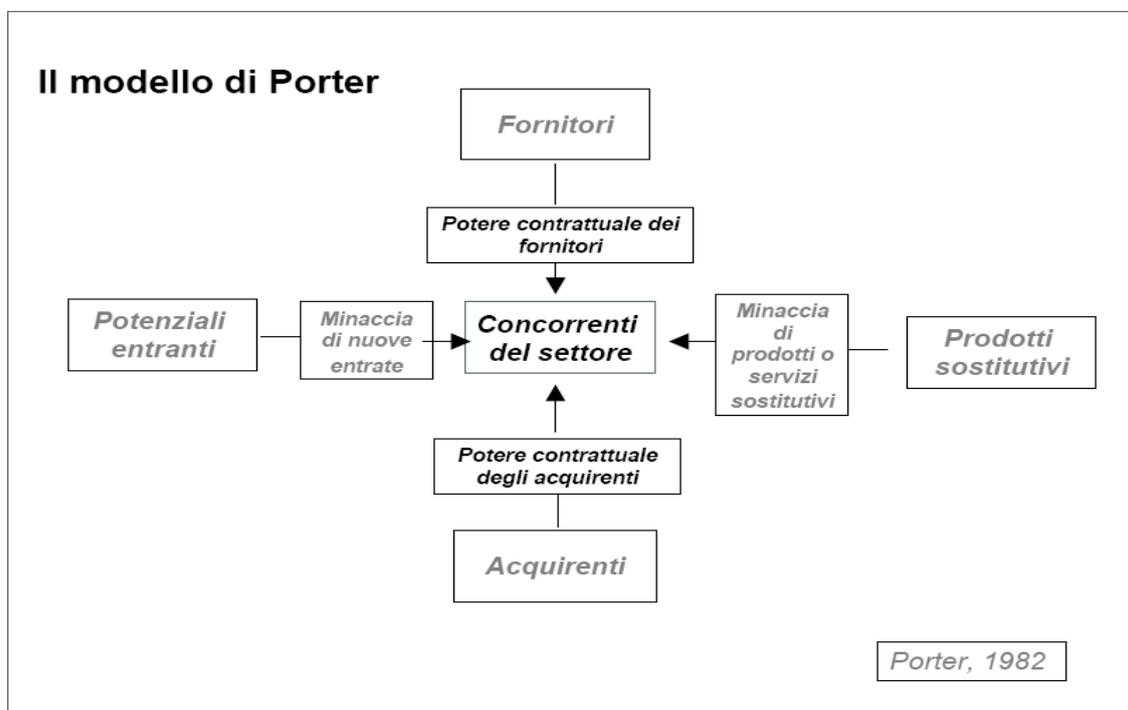
- **“la rivalità tra i concorrenti esistenti;** un segmento non è attrattivo se in esso operano concorrenti numerosi, potenti e aggressivi. È ancora meno attrattivo se il suo sviluppo è stabile o in declino, se l'aumento di capacità degli impianti richiede investimenti rilevanti, se i costi fissi sono alti, se le barriere in uscita sono elevate o se i concorrenti sono molto motivati a rimanere nel segmento. Queste condizioni conducono a frequenti guerre di prezzi, battaglie pubblicitarie e all'introduzione di nuovi prodotti; tutto ciò accresce i costi della competizione
- **il potere contrattuale dei fornitori;** un segmento non è attrattivo se i fornitori dell'impresa sono in grado di elevare i prezzi o ridurre le quantità fornite. I fornitori tendono ad accrescere il proprio potere quando sono concentrati o organizzati, quando vi sono pochi sostituti, quando il prodotto fornito è un elemento importante, quando i costi legati al cambiamento di fornitore sono elevati. La migliore difesa consiste nella creazione di relazioni di vantaggio reciproco con i fornitori o nell'utilizzo di più fonti di approvvigionamento
- **il potere contrattuale degli acquirenti;** un segmento non è attrattivo se gli acquirenti possiedono o acquisiscono un grande potere contrattuale. Tale potere cresce quando gli acquirenti si concentrano o si organizzano, quando il prodotto rappresenta una frazione significativa dei costi dell'acquirente, quando il prodotto non è differenziato, quando i costi che il cliente dovrebbe sostenere per un cambiamento sono bassi, quando gli acquirenti sono sensibili ai prezzi a causa della riduzione dei profitti. Per proteggersi, i venditori devono selezionare compratori che abbiano una scarsa capacità di negoziare o di cambiare fornitore. Una migliore difesa consiste nello sviluppare un'offerta superiore che gli acquirenti, seppur forti, non possono rifiutare
- **la minaccia derivante da potenziali nuovi entranti;** l'attrattività di un segmento varia in base all'altezza delle sue barriere di ingresso e di uscita. Il segmento più attrattivo è quello dove le barriere di ingresso sono elevate e quelle di uscita sono basse. Nel settore possono quindi entrare poche nuove imprese, mentre le imprese che offrono prestazioni di bassa qualità vengono facilmente espulse. Quando le barriere di ingresso e di uscita sono elevate, il potenziale di profitto è elevato ma le imprese sono soggette a maggiori rischi, poiché le imprese che offrono prestazioni modeste permangono nel settore con comportamento aggressivo. Quando le barriere di ingresso e di uscita sono basse, le imprese possono entrare e uscire con facilità dal settore e i profitti si mantengono stabili ma bassi. Il caso peggiore si ha quando le barriere di ingresso sono basse e quelle di uscita elevate; in questo caso le imprese entrano nel settore nei momenti in cui la congiuntura economica è positiva, mentre

hanno difficoltà a uscirne quando la congiuntura diventa negativa. Il risultato è un eccesso cronico di capacità e una depressione di profitti per tutti

- **la minaccia derivante da prodotti sostitutivi;** un segmento non è attrattivo quando vi sono sostituti per il prodotto effettivi o potenziali. I prodotti sostitutivi stabiliscono un limite ai prezzi e ai profitti. L'impresa deve monitorare attentamente le tendenze dei prezzi. Se aumentano l'evoluzione tecnologica o la competizione nei settori soggetti a sostituzione, è probabile che si riducano sia i prezzi che i profitti".⁵

Nel modello porteriano l'intensità delle forze competitive determina l'attrattività del settore, che Porter definisce come redditività a lungo termine del settore. In questo modo, un'alta probabilità di nuovi entranti riduce l'attrattività per i concorrenti presenti nel settore. Una forte concorrenza, un'elevata minaccia derivante da prodotti sostitutivi e un elevato potere contrattuale dei fornitori o dei clienti rendono invece meno attraente il settore sia per le imprese in essere che per i potenziali nuovi entranti. Le forze competitive determinano la redditività settoriale perché contribuiscono a formare i prezzi che le imprese possono applicare ai prodotti offerti, i costi che devono sostenere e gli investimenti necessari a competere.⁶

FIGURA 1: le 5 forze competitive di Porter.



Fonte: rielaborazione interna da Grandinetti, Marketing, Carocci editore, 2008.

⁵ Kotler, P. (2004) *Marketing management*. Milano: Pearson p. 288-289.

⁶ Grandinetti R. (2008) *Marketing*. Roma: Carocci editore p. 63.

1.2 Fattori critici di successo

I fattori critici di successo sono stati definiti da Hofer e Schendel come: le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla **posizione competitiva delle imprese all'interno di un settore**. Si tratta di fattori che variano da un settore all'altro, ma che nell'ambito di un particolare contesto risultano dall'interazione di due serie di variabili: da un lato, le caratteristiche economiche e tecnologiche di quel contesto [...] e dall'altro, gli strumenti competitivi sui quali le varie imprese operanti in quel contesto hanno costruito la propria strategia". I fattori critici possono dunque essere relativi alla condizione del mercato o a quella dell'impresa e della sua strategia.⁷

1.3 Le strategie competitive

Le strategie competitive spiegano i principi fondamentali a cui attenersi nella formulazione delle strategie di marketing volte a battere i concorrenti sul terreno della creazione di valore per il cliente. Una volta che sono stati identificati i principali concorrenti, l'impresa pianifica strategie competitive che le porti un vantaggio competitivo mediante l'offerta di un valore superiore per il cliente. Le imprese che seguono una strategia chiara, ossia una delle strategie di seguito citate, hanno buone probabilità di successo. Mentre le imprese che non si specializzano oscillando tra le diverse opzioni avranno risultati negativi. Circa trent'anni fa Michael Porter definì le fondamentali strategie competitive: **differenziazione, leadership di costo e specializzazione**.

- **Differenziazione**; è la strategia per cui l'impresa si concentra sulla creazione di una gamma di prodotti e di un programma di marketing altamente differenziato con lo scopo di diventare leader di un particolare segmento di mercato. Un numero consistente di clienti esprimerà una preferenza per questi prodotti se il prezzo non è troppo elevato (un esempio sono Nike e Caterpillar)
- **Leadership di costo**; è la strategia per cui l'impresa prova a ridurre quanto più possibile i costi di distribuzione e produzione. I costi contenuti le permettono di praticare prezzi inferiori a quelli dei concorrenti e di conquistare un'elevata quota di mercato (un esempio sono Ryanair e IKEA)
- **Specializzazione**; è la strategia per cui l'impresa fa convergere i propri sforzi su un servizio o prodotto migliori per pochi segmenti invece di cercare di soddisfare l'intero mercato (un esempio è la catena di alberghi Ritz-Carlton).⁸

⁷ Hofer C., Schendel D. (1984) *La formulazione della strategia aziendale*. Milano: Franco Angeli p.108.

⁸ Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile (2015) *Principi di Marketing*. Milano, Torino: Pearson Italia p. 100.

Analizzando più approfonditamente la **differenziazione** si può sostenere che vi sono diversi modi e strumenti per attuare tale strategia. Bisogna infatti tener conto di alcuni punti fondamentali, come l'individuazione di settori industriali sulla base del numero di vantaggi competitivi disponibili e delle dimensioni. A tal proposito il **Boston Consulting Group** (BCG) identifica tali settori nel seguente modo:

- **settori basati sui volumi;** si tratta di settori industriali nei quali le imprese possono conseguire solo alcuni vantaggi, anche se piuttosto rilevanti. Un esempio è costituito dal settore dei macchinari per l'edilizia, nel quale un'impresa può impegnarsi a perseguire una posizione di leadership dei costi o di forte differenziazione, conseguendo il successo in entrambi i casi. In situazioni del genere, la profittabilità è in relazione con le dimensioni e la quota di mercato dell'impresa
- **settori bloccati;** in questi settori esistono pochi vantaggi potenziali, ciascuno dei quali di modesta entità. Un esempio è rappresentato dall'industria siderurgica, nella quale è difficile differenziare il prodotto o ridurre il suo costo. Le imprese possono tentare di rafforzare la forza di vendita e sviluppare migliori relazioni con i clienti, senza peraltro conseguire vantaggi significativi. Nei settori in questione la redditività è indipendente dalla quota di mercato
- **settori frammentati;** si tratta dei settori nei quali le imprese dispongono di molte opportunità di differenziazione, ciascuna delle quali però è limitata. Per esempio un ristorante può differenziare la propria offerta in vari modi senza poter tuttavia conseguire un'importante quota di mercato. La profittabilità non è correlata alle dimensioni del ristorante: sia i piccoli che i grandi ristoranti possono essere profittevoli o meno
- **settori specializzati;** in questi settori le imprese si trovano di fronte molteplici possibilità di differenziazione, ciascuna delle quali può permettere di acquistare risultati di rilievo. Ne sono un esempio quelle imprese che producono macchine speciali per precisi segmenti di mercato, come i robot impiegati nell'industria automobilistica. Nei settori di questo tipo alcune imprese di minori dimensioni possono essere profittevoli al pari delle imprese maggiori.⁹

La strategia adottata da Arneg è la **differenziazione del prodotto**, che analizzeremo nel capitolo successivo.

I vari prodotti hanno potenziali di differenziazione differenti. Da un lato vi sono i prodotti altamente standardizzati che consentono moderate variazioni: pollame confezionato, acciaio, aspirina. Ma, anche qui, esistono alcune possibilità di differenziazione. All'estremo opposto vi sono prodotti suscettibili di una forte differenziazione, come le automobili, gli edifici

⁹ Kotler, (2004) *Marketing management*. Milano: Pearson p.383.

commerciali e l'arredamento. In questi casi l'impresa produttrice ha a sua disposizione un'ampia gamma di parametri per definire le peculiarità del prodotto, fra cui la forma, le caratteristiche, la qualità delle prestazioni e della conformità, la durata, l'affidabilità, la riparabilità, lo stile e il design. Di seguito questi elementi peculiari di differenziazione del prodotto vengono spiegati.

La forma; molti prodotti possono essere differenziati in base alla forma: le dimensioni, il formato o la struttura fisica di un prodotto.

Le caratteristiche; molti prodotti possono essere offerti con caratteristiche variabili che integrano le funzioni base di un prodotto. L'essere i primi nell'introdurre nuove caratteristiche e funzionalità costituisce uno dei modi migliori per competere.

Le prestazioni; la maggior parte dei prodotti viene posizionata in uno dei quattro livelli di performance seguenti: basso, medio, alto, superiore. La qualità delle prestazioni definisce il modo secondo il quale le caratteristiche fondamentali del prodotto svolgono le proprie funzioni. L'impresa deve pertanto affrontare il seguente problema: una maggiore qualità delle prestazioni del prodotto produce una profittabilità più elevata? Lo Strategic Planning Institute ha studiato l'impatto di una maggiore qualità relativa di un prodotto e ha scoperto l'esistenza di una significativa correlazione fra la qualità relativa del prodotto e il rendimento dell'investimento. Il legame tra qualità e profittabilità non significa che l'impresa debba sempre realizzare la performance migliore. Il produttore deve sviluppare un livello di prestazioni appropriato per il mercato obiettivo e considerando i livelli prestazionali dei concorrenti. Inoltre un'impresa deve gestire la qualità delle prestazioni nel corso del tempo. Il continuo miglioramento del prodotto spesso produce alti rendimenti e elevate quote di mercato. La seconda strategia è quella di mantenere un determinato livello di qualità del prodotto. Molte imprese lasciano inalterata la qualità dopo la sua formulazione iniziale, a meno che non vi siano evidenti carenze o opportunità. La terza strategia consiste nel ridurre la qualità dei prodotti nel corso del tempo. Tale strategia viene talvolta adottata per controbilanciare gli incrementi dei costi, con la speranza che gli acquirenti non si accorgano delle variazioni effettuate. Tutto ciò può accrescere i margini correnti di profitto ma danneggiarli nel lungo periodo.

La qualità della conformità; gli acquirenti si aspettano che i prodotti abbiano un elevato livello di conformità; la definizione del prodotto e le sue caratteristiche devono corrispondere il più possibile allo standard assunto come obiettivo.

La durabilità; la durabilità misura la vita operativa attesa del prodotto in condizioni naturali o di stress. Tendenzialmente gli acquirenti avranno un'opinione migliore per i prodotti che hanno una buona reputazione di durabilità

L'affidabilità; normalmente chi acquista un prodotto è disposto a pagare di più per ottenere prodotti affidabili. L'affidabilità misura la probabilità che un prodotto realizzi pienamente le sue funzioni per un determinato periodo di tempo.

La riparabilità; gli acquirenti preferiscono prodotti che siano facili da riparare. La riparabilità definisce la possibilità di rimettere in buono stato un prodotto che ha perduto la capacità di svolgere le proprie funzioni.

Il design: *l'elemento integratore;* a mano a mano che si intensifica la competizione, il design offre un mezzo potente per differenziare e posizionare i prodotti e i servizi di un'impresa. Il design è particolarmente importante nella produzione e nel marketing di prodotti retail, capi d'abbigliamento, articoli confezionati e beni durevoli. Il designer deve determinare quanto investire nello sviluppo delle caratteristiche del prodotto, della conformità, dell'affidabilità, della riparabilità, dello stile e così via. Dal punto di vista del venditore, un prodotto ben progettato deve essere agevole da produrre e da distribuire. Dal punto di vista del cliente deve essere piacevole da vedere e facile da installare, usare e trasportare.¹⁰

FIGURA 2: elementi di differenziazione del prodotto.

DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO	DEFINIZIONE
CARATTERISTICHE	Funzioni fondamentali svolte dal prodotto
PRESTAZIONI	Modo con cui le caratteristiche svolgono le proprie funzioni
CONFORMITA'	Grado di corrispondenza tra <ul style="list-style-type: none"> - definizione prodotto / sue caratteristiche operative e - standard che si vuole raggiungere
DURABILITA'	Misura della "vita operativa" attesa del prodotto
AFFIDABILITA'	Misura la probabilità di realizzare <i>pienamente</i> le funzioni del prodotto in un certo tempo
RIPARABILITA'	Misura la possibilità di rimettere in buono stato un prodotto che ha perduto completamente o in parte la capacità di svolgere le proprie funzioni

¹⁰ Kotler, P. (2004) *Marketing management*. Milano:Pearson p.384-388.

LO STILE	Forma esterna di un prodotto che induce il cliente ad apprezzarlo
IL DESIGN	Tutte gli attributi sopra si utilizzano come parametri per la progettazione del prodotto!

Fonte: Slide presentazione Power Point prof.ssa Pertile, 2015.

1.4 Le discipline del valore

M.Treacy e F.Wiersema, due consulenti di marketing, propongono una classificazione delle strategie competitive maggiormente centrata sul cliente. Secondo il loro modello le imprese, possono guadagnare la leadership del settore offrendo un valore superiore ai clienti e seguendo tre strategie.

- **Personalizzazione;** è la strategia per cui l'impresa offre un valore superiore grazie a un'attenta segmentazione dei propri mercati e a una personalizzazione dei prodotti o dei servizi che consente di soddisfare esattamente i bisogni dei clienti obiettivo. Le imprese che adottano questa strategia si **specializzano nella soddisfazione di bisogni specifici del cliente** tramite uno stretto rapporto e una profonda conoscenza. Tale strategia prevede la creazione di dettagliati database per la segmentazione e l'individuazione dei clienti obbiettivo, nonché la preparazione del personale affinché possa rispondere tempestivamente alle loro esigenze. Queste imprese seguono una clientela disposta a pagare un sovrapprezzo pur di ottenere esattamente ciò che vuole e sono pronte a fare qualunque cosa per conquistare la fedeltà del cliente nel lungo periodo e mantenere il suo valore a vita
- **Superiorità operativa;** è la strategia per cui l'impresa offre un valore superiore dominando i concorrenti in termini di prezzo e praticità per il cliente. Le imprese leader mediante questa strategia cercano di **ridurre i costi e di creare un agile ed efficiente sistema del valore** rivolgendosi a clienti che ricercano prodotti o servizi affidabili, di buona qualità, facilmente reperibili e a prezzo contenuto (un esempio sono Zara e Ikea)
- **Leadership di prodotto;** è la strategia per cui l'impresa offre un valore superiore tramite un continuo flusso di nuovi prodotti e servizi d'avanguardia, puntando a rendere **obsoleti i prodotti della generazione precedente**, propri e dei concorrenti. I leader di prodotto sono aperti alle nuove idee, ricercano incessantemente nuove soluzioni e cercano di introdurre rapidamente i prodotti sul mercato. Queste imprese si rivolgono a clienti che

vogliono i prodotti e i servizi più innovativi, indipendentemente dal prezzo e dalle difficoltà di reperibilità (un esempio sono Samsung e Apple).¹¹

Per approfondire il discorso della **personalizzazione** è necessario fare un paragone tra la “old” e la “new economy” e distinguere tra personalizzazione e customizzazione.

La old economy era caratterizzata da aziende di produzione, il cui obiettivo principale era quello standardizzare la produzione, i prodotti e i processi di business. Esse hanno investito enormi somme di denaro nella costruzione della marca al fine di sfruttare i vantaggi delle loro offerte standard di mercato. L'elemento chiave per gestire le risorse aziendali era quello di attivare un sistema di comando e controllo che avrebbe fatto funzionare il business come una macchina. Al contrario, la new economy è fondata sul business delle informazioni. Le informazioni presentano molti vantaggi: per esempio, possono essere differenziate, personalizzate, adattate e trasmesse a una velocità incredibile grazie alla rete. In questo processo si può distinguere fra personalizzazione e customerizzazione. Grazie alla personalizzazione, **l'impresa può produrre beni differenziati ad hoc** ogni qual volta glielo sia richiesto. L'azienda inoltre ha acquisito la capacità di interagire personalmente con ciascun cliente, ovvero di personalizzare oltre che il prodotto anche messaggi, servizi e relazioni. La combinazione tra la personalizzazione di prodotto e personalizzazione del marketing è stata chiamata customerizzazione. Un'azienda si può definire “customerizzata” quando è in grado di dialogare con i singoli clienti e di rispondere personalizzando i propri prodotti, servizi e messaggi per ognuno dei suoi utenti. **La personalizzazione non è adatta a ogni impresa e presenta alcuni aspetti negativi.** La personalizzazione può essere molto difficile da realizzare per prodotti complessi come le automobili e inoltre può aumentare il costo dei beni facendo loro superare la spesa che il cliente intendeva sostenere. Alcuni clienti non sanno esattamente quello che desiderano finché non vedono il prodotto finito. Nonostante questo, la personalizzazione ha avuto successo in numerosi campi.¹²

La personalizzazione può essere a sua volta personalizzata; vi sono, infatti, diversi modi di personalizzare: ad esempio il **product versioning** consiste nel proporre differenti versioni di un prodotto a differenti target di clienti. In altri termini, ricorrendo al product versioning è possibile raggruppare i consumatori in funzione della disponibilità a pagare un prezzo per le versioni proposte.

¹¹ Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile (2015) *Principi di Marketing* pg. 100. Milano, Torino: Pearson Italia p.101.

¹² Kotler, P.(2004)*Marketing management*. Milano: Pearson p.45.

Con la **mass customization** invece, le imprese possono proporre una **varietà molto ampia di opzioni prodotto o servizio** tra le quali il consumatore può scegliere ottenendo, quindi, un prodotto “su misura”. Una possibilità raggiungibile attraverso la combinazione di molti moduli che vengono assemblati in ragione delle preferenze esplicitamente manifestate dal consumatore.

Per innalzare il livello di attenzione del cliente e ridurre il disorientamento che si può avere con la mass customization, è stata sviluppata la **personalizzazione one to one**. In questo caso le capacità di interazione con la domanda vengono intensamente utilizzate per analizzare le preferenze e proporre una soluzione personalizzata. La varietà di prodotti e opzioni a cui viene esposto il consumatore è ridotta, mentre tutto il processo di personalizzazione avviene in background, grazie alle informazioni che il consumatore ha fornito.

Lo sviluppo di nuove tecnologie ha di recente offerto alle imprese la possibilità di espandere ulteriormente le opportunità di interazione con la domanda, estendendo il campo d’azione della personalizzazione dal prodotto all’intera esperienza di consumo. La **co-creation** pertanto consente alle imprese di coinvolgere la domanda fin dalle prime fasi di sviluppo del prodotto, offrendo la possibilità di creare congiuntamente il valore e di differenziare il prodotto, che poi verrà sperimentato dal cliente nella fase di uso del prodotto.

Il **reverse marketing**, infine, pone il consumatore nel ruolo dell’ideatore del nuovo prodotto. In questo processo, infatti, ogni individuo è totalmente libero di creare un nuovo prodotto, lasciando all’impresa l’onere di realizzarlo.¹³

1.5 Capacità di realizzazione e organizzazione sui mercati globali: l'internazionalizzazione

Tutte le imprese, oltre a doversi orientare al mercato domestico, devono prevedere una qualche forma di presenza sui mercati globali, pena la sopravvivenza e lo sviluppo. Nel perseguire l’eccellenza nel lungo periodo, e quindi nel curare le strategie di marketing e nel creare le condizioni organizzative necessarie a raggiungerla, è ormai un passaggio d’obbligo progettare la presenza sui mercati globali.¹⁴ Qualora si dovesse chiedere a degli imprenditori quale sia il tratto che più caratterizza l’attuale contesto competitivo, molti di essi risponderebbero con il termine globalizzazione. Tale definizione indica che una quota crescente dell’attività economica ha luogo tra soggetti che vivono in diversi paesi. In senso economico, invece, tale definizione indica il processo che **riduce gli ostacoli** che si frappongono alla **libera circolazione di beni, servizi, capitale e persone**. Questo processo,

¹³ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012) *Marketing management*. Milano, Torino: Pearson Italia p.507.

¹⁴ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012) *Marketing management*. Milano, Torino: Pearson Italia p.638.

che comporta implicazioni politiche, giuridiche, culturali e ambientali di enorme impatto, porta alla creazione di mercati che trascendono i confini nazionali, fino a diventare globali. Di conseguenza, mentre in passato le imprese si disinteressavano delle condotte delle aziende di altri sistemi nazionali a causa del costo del trasporto o delle barriere con cui ogni Stato provvedeva a ostacolare l'ingresso nel suo territorio ad altre imprese, oggi, fatta eccezione per qualche caso in cui riaffiori una tendenza protezionistica, la distanza non rappresenta più un fattore di protezione contro la concorrenza. Questo determina che, oggi, ogni impresa debba confrontarsi con l'economia mondiale, poiché è questa che fornisce gli sbocchi di mercato, le conoscenze, le tecnologie e tutti gli stimoli necessari alla sua attività. Questo significa che i vari processi competitivi avvengono ormai a livello sovranazionale. **L'integrazione dei mercati evidenzia la tensione tra i concorrenti** nella maggioranza dei settori di attività economica. L'erosione delle barriere in entrata comporta il venir meno delle posizioni di rendita, con la conseguenza che le imprese si trovano a doversi confrontare con nuovi rivali. Si tratta di una sorta di minaccia, che per essere superata o ancora meglio tramutata in opportunità di sviluppo, obbliga le imprese ad un importante processo di ammodernamento di struttura e di funzione. Inoltre, l'apertura internazionale dei mercati impone alle imprese di confrontarsi con nuovi clienti e con nuove regole di competizione, moltiplicando così le possibilità di raffronto tra beni e servizi ampliando le opzioni di scelta a disposizione della domanda. Infine, l'affacciarsi sui mercati internazionali di nuovi paesi produce la ridefinizione della divisione internazionale del lavoro: la globalizzazione. Fondamentale in ambito del processo di integrazione dei mercati è lo sviluppo internazionale delle imprese con conseguente trasferimento attraverso i confini nazionali di beni, servizi, capitali e risorse umane.¹⁵

L'impresa e le strategie internazionali

Negli ultimi anni il tema dominante è quello della condotta dell'impresa nei mercati internazionali, poiché la presenza in essi arricchisce il patrimonio di risorse e di competenze dell'impresa, rappresentando per la stessa fonte di vantaggio competitivo. Man mano che cresceva l'internazionalizzazione delle imprese, si è visto come le stesse strategie adottate dalle imprese operanti in mercati internazionali siano più articolate di quanto si fosse ipotizzato. Le attività delle strategie attuate dalle imprese in ambito internazionale sono state ben chiarite da M. Porter. Ai fini dell'analisi delle strategie internazionali egli ricorre al modello della catena del valore, il quale rappresenta l'impresa come un insieme di attività

¹⁵ Valdani, Bertoli (2006) *Mercati internazionali e marketing* Milano: Egea p.3,4,5.

distinte, ciascuna delle quali contribuisce a generare il valore offerto al mercato tramite determinati prodotti e, dunque, il vantaggio competitivo dell'impresa.¹⁶

Competere sul mercato globale

“Molte imprese sono attive sul mercato globale da molti decenni, alcune da secoli. Nel campo dei beni di lusso come gioielli, orologi e borse, i singoli mercati domestici sono relativamente piccoli, quindi per imprese come Prada, Gucci, Louis Vuitton è essenziale avere un profilo globale per poter sviluppare volumi importanti e poter crescere. La concorrenza globale tuttavia negli ultimi trent'anni si è intensificata in tutte le teorie di prodotto.”¹⁷

Anche se molte imprese europee e statunitensi vorrebbero che un intervento legislativo le proteggesse dalla concorrenza straniera, è chiaro che la **difesa migliore** nell'ambito della concorrenza globale consiste nel **miglioramento continuo dei propri prodotti e nell'espansione verso i mercati esteri**. Le imprese globali operano in più paesi e dimostrano vantaggi in fatto di ricerca e sviluppo, logistica, produzione e marketing e finanza non accessibili invece ai concorrenti puramente nazionali. Le imprese globali gestiscono e coordinano le loro attività su scala mondiale. Un'impresa di qualsiasi dimensione e tipo che intende affrontare il mercato globale deve prendere una serie di decisioni.¹⁸

La decisione di operare all'estero

Molte imprese si limiterebbero al mercato interno, se fosse sufficientemente ampio. I dirigenti non dovrebbero imparare altre lingue, conoscere la legislazione di altri paesi oppure riprogettare prodotti per adeguarli alle differenti aspettative dei clienti. Sarebbe tutto più semplice e sicuro. Vi sono però molti fattori che spingono le imprese **verso aree internazionali**: alcuni mercati offrono **migliori opportunità** di profitto rispetto a quello interno, l'impresa necessita di una più **ampia base** per la realizzazione di **economie di scala**, l'impresa desidera **non essere dipendente da un unico mercato**, l'impresa è costretta a contrattaccare i concorrenti globali nei loro rispettivi mercati, i clienti si spostano all'estero e richiedono servizi internazionali dalla logistica, alle ricerche marketing, fino alla consulenza legale. Percepiti i vantaggi però, si devono tenere in **considerazione anche i rischi**: l'impresa potrebbe non capire le preferenze dei consumatori esteri e quindi non fornire un prodotto competitivo, l'impresa potrebbe non comprendere la cultura economica del paese straniero,

¹⁶ Valdani, Bertoli (2006) *Mercati internazionali e marketing* Milano: Egea p.71,72,73.

¹⁷ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012) *Marketing management*. Milano, Torino: Pearson Italia p.481,482.

¹⁸ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012) *Marketing management*. Milano, Torino: Pearson Italia p.484.

L'impresa potrebbe sottostimare il peso delle normative del paese estero e incappare in costi non previsti, l'impresa potrebbe non avere dirigenti con esperienza in campo internazionale. Nel prendere la decisione di operare all'estero, è necessario definire politiche di marketing e obiettivi come il rapporto tra fatturato internazionale e fatturato totale che si intende raggiungere, il numero di paesi in cui si intende operare e la quantità di risorse che si intende impiegare.¹⁹

Avvicinarsi maggiormente ai clienti

*“Nei tempi di crisi i consumatori modificano le proprie scelte per bisogni e possibilità economiche mutate, cambiano i luoghi e le modalità di acquisto, e anche ciò che desiderano vedere e sentirsi dire da un'impresa”.*²⁰ Un momento di crisi può dare ai marketing manager la possibilità di imparare ancora di più su ciò che i consumatori pensano, percepiscono e fanno. Ogni cambiamento dovrebbe essere caratterizzato come un aggiustamento temporaneo e non come modifica definitiva. La redditività di alcuni clienti obiettivo può cambiare; i marketing manager in questo caso hanno il compito di valutare questo fattore con lo scopo di sintonizzare in modo preciso il loro programma di marketing e tesaurizzare sulle nuove intuizioni.²¹

¹⁹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012) *Marketing management*. Milano, Torino: Pearson Italia p.483,484.

²⁰ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012) *Marketing management*. Milano, Torino: Pearson Italia p.487.

²¹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012) *Marketing management*. Milano, Torino: Pearson Italia p.488.

CAPITOLO 2

2.1 Arneg: la storia

Per introdurre nel migliore dei modi la storia di questa azienda, cito le prime righe del libro intitolato *“Sognare con coraggio, etica e buon senso”*, scritto per celebrare il cinquantesimo anno di attività dell’impresa nel Novembre 2013. *“La storia di Arneg è legata a doppio filo a quella del territorio dove è nata e cresciuta, il Veneto. Qui, nel cuore del Nordest, a Campo San Martino, cuore dell’Alta Padovana, hanno avuto origine le famiglie dei suoi due fondatori: quella di Ampelio Finco, dedita all’agricoltura, all’allevamento e al commercio a Busiago, e quella di Gioacchino Marzaro, titolare di una panetteria nel centro di Marsango. Erano gli anni di un Veneto rurale dove il decollo del secondario avveniva replicando il modello della piccola azienda agricola: un capannone costruito a fianco della casa di abitazione dove tutti i componenti della famiglia contribuivano allo sviluppo dell’attività. Il lavoro dei campi e quello artigiano, realtà differenti coesistevano in un lento ma inesorabile processo di cambiamento che metteva in gioco in modo nuovo l’identità di una terra dove l’intraprendenza, la vocazione al lavoro e lo spirito di sacrificio erano ben radicati”*.

Le origini

Luigi Finco e Roberto Marzaro si conoscevano da sempre, abitavano uno di fronte all’altro. Agli inizi degli anni Sessanta Roberto stava terminando gli studi di ragioneria mentre Luigi, dieci anni più vecchio, era il giovane contitolare delle Officine Facco, una realtà importante all’epoca con ben 70 dipendenti, che produceva gabbie per galline. Terminati i suoi studi, Marzaro comincia a lavorare presso l’azienda dell’amico.

Di necessità virtù

Negli anni nei quali Roberto comincia a lavorare alle Officine Facco, era in corso una campagna di denuncia contro la cattiva alimentazione dei polli, con conseguente crollo dei consumi e quindi della vendita di gabbie. Ecco che quindi l’azienda comincia a produrre con lo stesso materiale utilizzato per le gabbie scaffalature a filo per i negozi. In questo modo si diversificava la produzione e si poteva far fronte al periodo di crisi efficacemente. Questa idea non venne abbandonata, ma bensì fu sviluppata, dal momento che si cominciò a pensare di progettare e produrre anche i banchi frigo.

I primi passi verso la costruzione di Arneg

Oramai alla Facco il reparto era ben avviato, altri tecnici erano entrati a far parte della squadra e la produzione cominciava ad acquistare autonomia. Per dare slancio alla nuova linea a questo punto era necessario affiancare un nuovo complementare e indispensabile prodotto: il banco frigo.

L'inizio di una nuova storia

I materiali metallici erano a disposizione, ma per l'impianto frigorifero bisognava rivolgersi all'esterno. Così Marzaro e Finco strinsero un accordo con un artigiano padovano che faceva impianti frigoriferi e un falegname che costruiva banchi in legno isolati con lana di vetro. Da subito Roberto cominciò a vendere i primi banchi: fu un successo. Allora quest'ultimo propone all'amico Luigi di dare autonomia alla linea scaffalatura e banchi frigo, creando una nuova società separata dalla Facco. Era l'estate del 1963. Nasceva Arneg.²²

2.2 Arneg oggi

Arneg è un Gruppo industriale che opera da cinquant'anni nel settore della **refrigerazione commerciale e industriale**. E' attiva nella progettazione e produzione di attrezzature per la conservazione ed esposizione di prodotti alimentari e beni di consumo in genere. Ad oggi i principali prodotti realizzati sono **banchi e celle frigorifere, impianti di refrigerazione, scaffalature e mobili cassa**. All'attività produttiva si affianca la prestazione di **servizi tecnici** avanzati quali il montaggio, l'assistenza, la manutenzione programmata e il monitoraggio remoto dei punti vendita; tutte queste attività garantiscono il funzionamento delle attrezzature secondo standard tecnici definiti con la clientela.

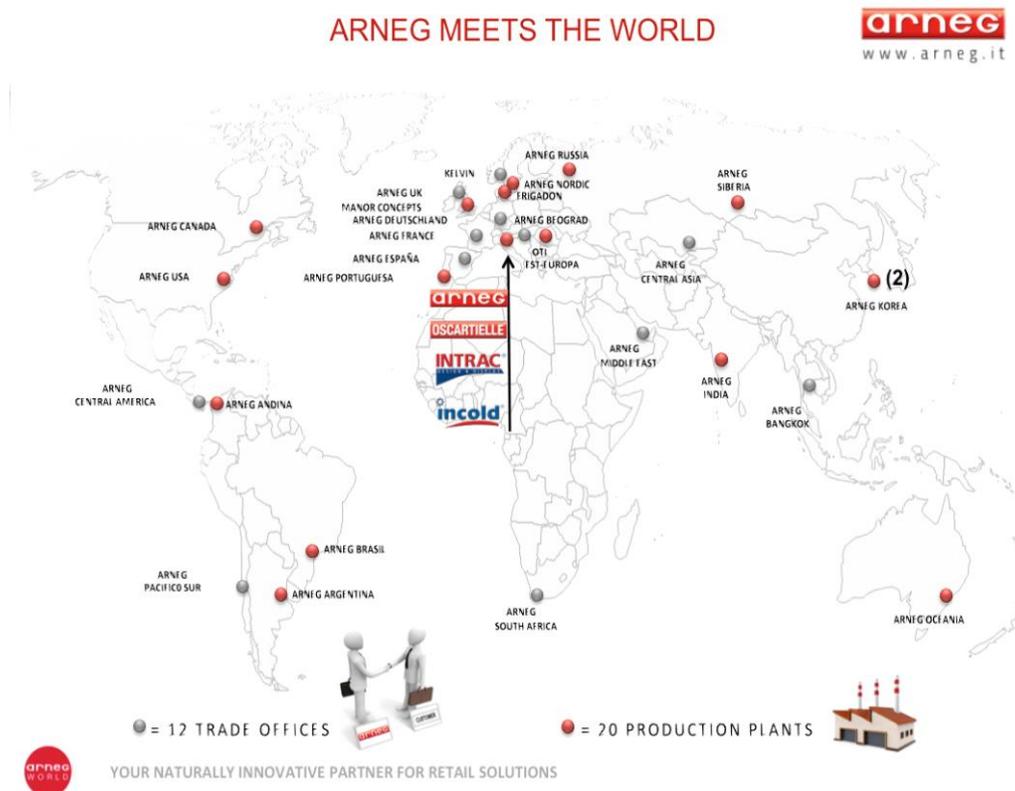
Con il "boom economico" degli anni '60 si diffusero le prime realtà dei supermercati. In quel periodo si badava principalmente alla conservazione degli alimenti con tecnologie sicuramente meno all'avanguardia delle attuali e sicuramente non sostenibili. Dato il crescente sviluppo del settore negli anni '80, Arneg ha avuto modo di crescere e di creare la sua sede attuale di Marsango (Campo San Martino, PD). È diventata una società multinazionale raggiungendo una dimensione mondiale che ne descrive il grande percorso di crescita con circa venti sedi produttive dislocate in Europa, America, Asia e Oceania, dodici sedi commerciali e una rete capillare di distributori. **Il mercato di sbocco è quello della distribuzione commerciale**, in particolare si rivolge alla grande distribuzione organizzata e all'industria alimentare. Arneg valorizza la propria italianità, intendendo il **made in Italy** come qualcosa di **unico ed inimitabile**. Si distingue nel mercato internazionale per il legame

²² *Sognare con coraggio, etica e buon senso*, di Arneg. Novembre 2013.

che ha enfatizzato tra made in Italy, qualità e design. Arneg S.p.A. la casa madre, è evidentemente una società per azioni, ma non è quotata in borsa. L'azienda conta solo in Italia circa 928 addetti, e a livello mondiale circa 1593. Occupa in tutto il mondo una superficie di terra di 1.237.000 m² e di 395.000 m² di strutture. Presenta venti sedi produttive e dodici uffici commerciali in tutto il mondo. Ha raggiunto nel 2014 un fatturato di 510,9 milioni di euro (27% Italia, 23,7% Europa, 17,3% America, 15,9% Asia, 13,5% extra CEE, 2,2% Oceania, 0,4% Africa), con un obiettivo per il 2015 di 545 milioni di euro. Tutte le aziende del gruppo Arneg appartengono al 100% alla proprietà italiana (famiglie Finco e Marzaro) e, laddove vi siano dei soci stranieri, la maggioranza del pacchetto azionario appartiene ancora alla proprietà italiana. Per quanto riguarda la produzione ogni fabbrica produce diversi prodotti. Ad esempio, in Italia, **Incold** produce pannelli, celle, porte e ferramenta per celle; **Intrac** produce scaffalature e casse; **Oscartielle** fa banchi cosiddetti "a spina"; tutte le altre aziende del Gruppo producono banchi, o celle, o centrali oppure combinazioni di questi prodotti, per esempio in Russia si producono al momento banchi, scaffalature e porte isotermiche. In genere **le aziende italiane sviluppano i progetti e i prodotti per prime**. Successivamente le consociate selezionano all'interno del catalogo italiano i prodotti più adatti ai loro mercati. Solo in alcune aziende del gruppo si realizzano modelli particolari, ad esempio in Canada, dove il mercato recepisce prodotti esteticamente più massicci (basta pensare alla evidente differenza di linee che c'è tra le automobili europee e quelle americane; le europee molto più dolci e di dimensioni mediamente ridotte, quelle americane dalle linee dure, spigolose e decisamente più robuste. E come per le auto, anche per i banchi frigo questo mercato richiede una struttura più robusta). Questi modelli specifici non sono necessariamente ed interamente diversi da quelli italiani; possono invece essere delle rivisitazioni o adattamenti di quelli prodotti in Arneg.²³

²³ Presentazione aziendale Power Point, Luglio 2015 e colloqui con Di Marco.

FIGURA 3: Arneg nel mondo



Fonte: Presentazione aziendale Power Point. Luglio 2015.

2.3 Un mondo marchiato Arneg: l'internazionalizzazione

Nei colloqui tenuti con Giampaolo Di Marco (Direttore Vendite Estero) presso la sede di Marsango durante il mese di Agosto 2015, è stato da subito evidente quanto il fatto di essere un'azienda di dimensioni mondiali sia per il gruppo un fattore di importanza straordinaria. Il processo di internazionalizzazione ha permesso ad Arneg di scoprire nuovi mercati, di espandere la propria forza di penetrazione commerciale e produttiva e di diventare un punto di riferimento nel mercato globale. Ma non solo. L'**internazionalizzazione** è stato un passo importante per **ampliare i propri orizzonti non solo commerciali ma anche culturali** e acquistare una **mentalità imprenditoriale più aperta**, dinamica ed evoluta. E' grazie a tale mentalità che si è aperta la strada alla versatilità, alla personalizzazione e a un modo di lavorare che rappresenta la chiave di volta del suo successo. Girare il mondo ha permesso ai numerosi dipendenti Arneg di sviluppare un metodo di lavoro flessibile, che si adatta alle singole situazioni. *"Viaggiare rende più duttili"*²⁴, ed è questa la ragione per cui anche dopo 50 anni l'azienda ha grandi potenzialità ed energie. La dimensione globale è quella che meglio descrive il traguardo raggiunto dal gruppo Arneg nel mercato internazionale. La sua

²⁴ Fonte: colloquio con Di Marco.

posizione di leadership nel settore della refrigerazione commerciale nasce dalla valorizzazione delle sinergie che si vengono a creare tra le varie aziende del gruppo e da un patrimonio di conoscenze e idee che circola in un flusso continuo di informazioni attraverso la rete produttiva e distributiva in ogni continente.

FIGURA 4: presenza di Arneg in EUROPA

NOME	Paese	Città	Area totale	Personale	Anno di Incorporazione
	Italia 	Marsango (Padova)	116.000 m	650	1963
	Italia 	Rovigo	110.000 m	157	1998
	Italia 	Rovigo	75.587 m	121	1996
	Portogallo 	Sintra	40.000 m	135	1975
	Svezia 	Vislanda	54.000 m	180	2005
	Svezia 	Halmstad			2014
	Russia 	Narofominsk	160.000 m	242	2004
	Romania 	Cluj Napoca	18.089 m	10	2001
	Great Britain 	Sandy	10.300 m	80	2015
	Russia(Siberia) 	Novosibirsk	68.160 m	100	2014

Fonte: Rielaborazione interna su base presentazione Power Point di Arneg. Luglio 2015.

FIGURA 5: presenza di Arneg in ASIA

NOME	Paese	Città	Area totale	Personale	Anno di Incorporazione
	South Korea	Gwanju	45.879 m	161	1999
	India	Mumbai	78.300 m	83	2005

Fonte: Rielaborazione interna su base presentazione Power Point di Arneg. Luglio 2015.

FIGURA 6: presenza di Arneg nel NORD AMERICA

NOME	Paese	Città	Area totale	Personale	Anno di Incorporazione
	Canada	Lacolle	101.000 m	144	1997
	United States	Lexington (NC)	150.000 m	35	1993

Fonte: Rielaborazione interna su base presentazione Power Point di Arneg. Luglio 2015.

FIGURA 7: presenza di Arneg in OCEANIA

NOME	Paese	Città	Area totale	Personale	Anno di Incorporazione
	Australia	Sydney	5.530 m	16	1997

Fonte: Rielaborazione interna su base presentazione Power Point di Arneg. Luglio 2015.

Queste sopra elencate sono le sedi produttive in tutto il mondo. Oltre a queste però, Arneg ha attivato numerosi uffici commerciali e di rappresentanza in vari paesi del mondo:

- ARNEG FRANCE; costruita nel 2007 in Cormontreuil-Francia, ha portato la sede nel 2012 a Parigi.
- ARNEG UK; costruita nel 2007, ha sede a Londra e offre servizi post vendita.
- ARNEG DEUTSCHLAND GMBH; costituita nel 2001, ha sede a Colonia (Germania) e commercializza nel mercato tedesco la produzione italiana.

- ARNEG BEOGRAD; ufficio di rappresentanza aperto nel 2005, ha sede in Belgrado e svolge attività di promozione di prodotti nel gruppo in Serbia e Montenegro.
- ARNEG MEXICO; fondata nel 2003, ha sede a Città del Messico e si occupa di commercializzazione di prodotti e servizi di installazione.
- ARNEG CENTRAL AMERICA; società commerciale fondata nel 2013, ha sede a Panama City e svolge attività di promozione di prodotti del gruppo in tutto il Centro America.
- ARNEG PERU'; società commerciale fondata nel 2012, ha sede a Lima e svolge attività di promozione del gruppo Perù.
- ARNEG CILE; Società commerciale fondata nel 2013, ha sede a Santiago e svolge attività di promozione di prodotti del gruppo in Cile.
- ARNEG MIDDLE EAST; ufficio di rappresentanza aperto nel 2008, ha sede a Dubai e svolge attività di promozione di prodotti del gruppo in Medio Oriente.
- ARNEG BANGKOK; ufficio di rappresentanza aperto nel 2002. Ha sede a Bangkok e svolge attività di promozione di prodotti del gruppo in tutto il far West.²⁵

Ricollegandosi alla teoria è evidente come Arneg sia un classico esempio di impresa in grado di competere nel mercato globale grazie a continue migliorie dei propri prodotti e all'espansione verso i mercati esteri. L'azienda opera in più paesi e dimostra vantaggi in fatto di ricerca e sviluppo, logistica, produzione e marketing e finanza non accessibili, invece, ai concorrenti puramente domestici. Arneg gestisce e coordina la sua attività su scala mondiale. **L'internazionalizzazione** rappresenta un **punto di vitale importanza** e le motivazioni di questa scelta possono essere riassunte in **tre fondamentali punti** presenti anche nelle teorie di marketing internazionale. Di seguito li descrivo.

1. **Vicinanza al cliente**; l'azienda si impegna ad adattare la propria offerta per meglio rispondere alle esigenze richieste. E', inoltre, in grado di risolvere eventuali problemi senza dover ricorrere ad intermediari. La vicinanza al cliente è fondamentale soprattutto per le seguenti motivazioni:
 - **culturale**; conoscere le differenti culture permette di comprendere al meglio le esigenze del cliente in base allo stile di vita e ai diversi usi e costumi
 - **rispetto delle normative**; ogni paese infatti, ha normative differenti anche per quanto riguarda la metodologia di lavoro nei supermercati, per cui conoscerla e successivamente apportare le relative modifiche al prodotto è fondamentale
 - **lavorare con personale locale**; il fatto di avere del personale del luogo aiuta molto, sia per una questione di relazione dettata dal fattore culturale sopra citato e sia per una

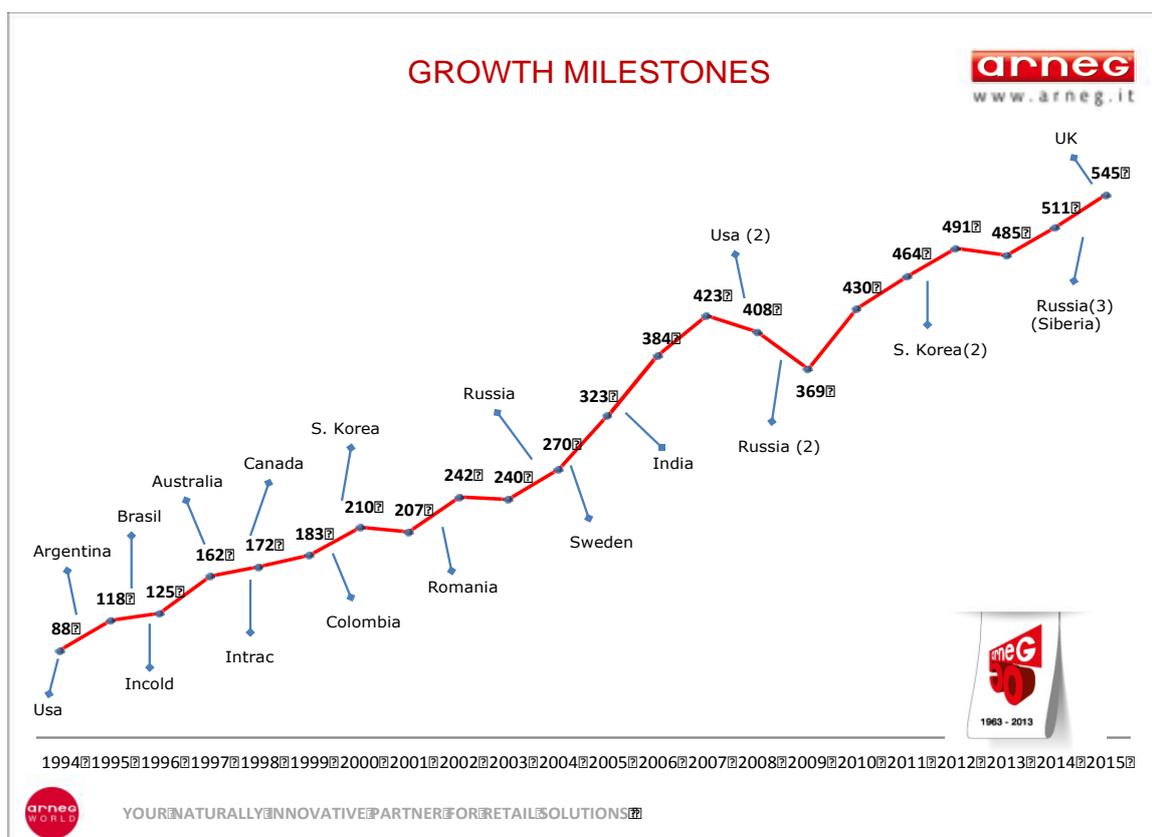
²⁵ *Sognare con coraggio, etica e buon senso*, di Arneg. Novembre 2013

questione di lingua e conoscenza dell'ambiente che porta ad avere anche una maggior efficienza in fabbrica.

2. **Riduzione dei costi di trasporto;** grazie ad una capillarizzazione importante, si riescono ad abbattere notevolmente i costi legati alla fase del trasporto. Ad esempio l'Apertura di Arneg Nordic (Svezia), ha permesso all'azienda di riuscire a competere con i fornitori locali, cosa che prima non poteva avvenire a causa degli importanti costi di trasporto.
3. **Riduzione dei costi doganali;** in Brasile, per esempio, il trasporto di merci dall'Italia può voler dire pagare un addizionale del 25% circa sul costo del trasporto (onere applicato sul costo trasporto-container).²⁶

“Un problema che si è riscontrato durante il percorso di internazionalizzazione è stato il difficile reperimento di materiale di alta qualità nei paesi dove l'obiettivo non è il prodotto ben rifinito ma low cost, come ad esempio la Turchia.”²⁷

FIGURA 8: Crescita fatturato Arneg dopo le acquisizioni di nuove aziende.



Fonte: Presentazione aziendale Power Point. Luglio 2015.

²⁶ <http://www.ccib.it/aggiornamenti/dogane.htm> Settembre 2015.

²⁷ Fonte: colloquio con Di Marco.

2.4 La personalizzazione

La caratteristica che differenzia Arneg dalle altre aziende è certamente il rapporto umano con i clienti e la capacità di sviluppare i prodotti in base alle loro esigenze: dal piccolo negozio di alimentari, al supermercato alla grande distribuzione organizzativa. Arneg segue i ritmi del mercato ed è sempre in grado di soddisfarlo grazie alla flessibilità e alle capacità tecniche che la contraddistinguono. L'aver sempre il polso del mercato e saperlo fronteggiare con soluzioni su misura è un grande vantaggio dell'azienda: percepire quello che il mercato chiede e metterlo subito in produzione. Una capacità supportata da un importante lavoro di squadra che ha permesso di volta in volta il concretizzarsi di un'intuizione brillante in una soluzione ideale per ogni specifica richiesta. Lavorando in team il prodotto subisce le variazioni necessarie con il fine di centrare l'obiettivo e soddisfare il cliente. E' la disponibilità a collaborare direttamente con il cliente che permette di entrare in possesso di informazioni che diventano la base per creare un prodotto di successo. La **personalizzazione**, dunque, **nasce dal confronto continuo con il cliente e le sue specifiche esigenze**, da un rapporto di **collaborazione che continua nel tempo** e che consente di entrare in sintonia con quelle che sono le aspettative, i sogni e le più vitali spinte a crescere.

Ed è proprio questo bagaglio di informazioni che hanno permesso e permettono ad Arneg di fare la differenza. Un lampante esempio di personalizzazione e capacità di mettersi in gioco grazie a un importante know how si ha nella collaborazione di Arneg con Coop (nota catena di supermercati), che all'Expo 2015 di Milano ha dato vita al supermercato del futuro, realizzando il supermercato più innovativo al mondo. Per Arneg una sfida eccellente che ha messo in gioco il suo elevato know how tecnologico nella realizzazione di un prodotto mai realizzato prima. Questo evoluto concept di supermercato rivoluziona il concetto di spesa, si presenta infatti come un microcosmo all'interno di Expo che presenta possibili scenari legati all'applicazione di nuove tecnologie ad ogni passaggio della catena alimentare e che si propone di esplorare nuovi modi di interazione tra il cibo e le persone. La **sostenibilità** e l'interattività sono le basi su cui poggia il "**Future food district**" che si propone come uno spazio coinvolgente e stimolante in grado di raccontare come le tecnologie di ultima generazione e la conoscenza all'avanguardia possano contribuire allo sviluppo del tema Expo: "Nutrire il pianeta, energia per la vita". Lo scopo del supermercato del futuro è quello di proiettare il visitatore in quelli che saranno gli scenari futuri della filiera di produzione degli alimenti e del loro consumo. La ricchezza di suggestioni ed esperienze che quest'area tematica proporrà al pubblico, permetterà di diffondere una nuova consapevolezza alimentare, evitando eccessi e sprechi. **Il supermercato** vede conciliati **innovazione, design ed ecosostenibilità**, la cui unione dà vita a soluzioni destinate ad un concept di supermercato che

rivoluziona il rapporto produttore-consumatore offrendo l'opportunità di acquistare in modo consapevole. I numerosi banchi-tavolo, murali di diverse dimensioni, totem e altre soluzioni d'arredo studiate su misura, aiutano a valorizzare il prodotto, definendone la provenienza, l'ecosostenibilità e la trasparenza; punti chiave di una nuova cultura alimentare; che mira ad educare una nuova generazione di consumatori consapevoli. I principali obiettivi del supermercato del futuro sono:

- creare un rapporto più stretto tra consumatore e produttore
- agevolare il consumo e l'acquisto consapevole, fornendo informazioni aggiuntive sui specifici prodotti
- fornire statistiche relative ai dati di vendita e approvvigionamenti
- agevolare la consapevolezza sull'impatto ambientale causato dalla filiera di prodotto
- fornire informazioni relative a strategie per la riduzione dello spreco per una nuova consapevolezza alimentare.

Il tavolo interattivo è lo strumento grazie al quale è possibile raggiungere l'interazione col cliente e aumentarne la consapevolezza nell'acquisto. Si tratta di una piattaforma che grazie all'utilizzo di alcuni display (chiamati "vele"), mostra al cliente informazioni context-sensitive sui prodotti, insieme ad altre informazioni di natura generale (brand values, wayfinding). Nelle forme vuole ricordare idealmente le bancarelle-tavolo della frutta e verdura che si trovano nei mercati all'aperto: inclinato, aperto e che invita all'approccio. Tutto questo per far sì che tale luogo di acquisto venga percepito come luogo spazio di scambio e interazione dove si possono trovare nuovi stimoli che permettono all'utente un coinvolgimento che gli fornisca un livello maggiore di informazioni rispetto a quelle fornite dalle normali etichette.²⁸

Certamente il progetto realizzato per Expo rappresenta un esempio di come Arneg sia capace di realizzare un prodotto altamente innovativo dal punto di vista sia tecnologico che di design.

Alcuni clienti, che si sono rivolti all'Azienda, hanno richiesto nuovi prodotti ecosostenibili. Arneg, avendo in passato soddisfatto le esigenze del mercato tedesco e olandese, precursori di prodotti a basso impatto ambientale, è già in grado di rispondere alle esigenze "green" della distribuzione italiana. Un esempio di catena di distribuzione alimentare, da sempre attenta al tema della sostenibilità, è Coop Italia, la quale richiede ai propri fornitori preventivi di punti vendita con caratteristiche standard a confronto con preventivi di punti vendita a basso impatto ambientale come quello di Arneg. Altri gruppi che hanno perseguito la stessa

²⁸ Brochure "Arneg con Coop in EXPO Milano 2015".

strategia di Coop Italia sono Coop Adriatica, Sma e Unes, i quali realizzarono punti vendita interamente “green” utilizzando, inoltre, impianti fotovoltaici. Il ragionamento sottostante la strategia di queste tre imprese è l’aver elevati costi iniziali che però nel lungo periodo vengono sensibilmente abbassati grazie alla riduzione dei costi energetici e dei costi di manutenzione raggiungendo comunque un’elevata efficienza degli impianti. Più specificatamente **Coop Adriatica** è stato il **primo cliente di Arneg a richiedere banchi frigo**, come Osaka e Toronto, **con la chiusura frontale o superiore**; questo ha permesso di **ridurre i costi energetici** in quanto avendo il frigo completamente chiuso si ha una minore dispersione del freddo e dunque la macchina lavora ad un regime più basso avendo vantaggi importanti in termini di consumi energetici. Inizialmente questa innovazione, dal punto di vista marketing, poteva portare effetti negativi: una parte delle vendite avviene d’impulso e ponendo una barriera tra prodotti e clienti si poteva riscontrare una riduzione delle vendite. Coop Adriatica, però, ha sapientemente pubblicizzato questa scelta spiegandone le motivazioni, riducendo così eventuali effetti negativi sul fatturato. L’ennesima **grande innovazione di Arneg** è stata la realizzazione di **“BeeSmart”**, che rappresenta un’ottimale integrazione tra impianto di refrigerazione e di condizionamento dell’ambiente all’interno del quale è inserito. Tale progetto è stato pensato per soddisfare le richieste di piccole aree di vendita, fino a circa 1.000 mq. Il primo punto vendita dove è stato ideato è Coop situato a Chioggia (Ve), un supermercato con una superficie di 200 mq. In un negozio tradizionale l’impianto frigo-alimentare sottrae calore all’ambiente disperdendolo all’esterno, questo comporta un abbassamento della temperatura dell’interno. Durante il periodo invernale viene quindi utilizzata una caldaia o una pompa di calore per mantenere la temperatura più congeniale per i clienti. Con “BeeSmart” si vuole **recuperare tale calore disperso esternamente e utilizzarlo per scaldare l’ambiente interno**. Nel periodo **estivo**, invece, si **sfrutta** parte della **potenza frigorifera per diminuire la temperatura nell’ambiente interno**. L’integrazione dell’impianto di refrigerazione con quello di condizionamento ha permesso di ottenere notevoli risparmi energetici ed economici. Questo progetto porta all’assenza di caldaie, elimina l’allacciamento del gas o l’utilizzo del gasolio, e quindi i costi di manutenzione ad esso correlati. Come è stato riportato dalla rivista economica “Largo Consumo” l’extra costo iniziale per “BeeSmart” è di 4.100 euro, con un risparmio annuale di circa 1.250 euro. I consumi energetici globali si riducono del 20-25% rispetto ad una soluzione tradizionale. Tale sistema integrato, conclusosi nel corso del 2011, ha già dato risultati di vendita interessanti e positivi.

Osaka, Toronto, Brema e Pelican 1E sono alcuni esempi dei prodotti innovativi utilizzati da queste catene di distribuzione.

Osaka è un mobile verticale multipiano chiuso con porta a vetro ad anta, di concezione innovativa rispetto ad altri verticali chiusi poiché, a seguito di accurati studi di marketing, si è scelto di creare un maggior spazio espositivo per le merci. Osaka con le sue vetrate 100% trasparenti e non riscaldate combinate con l'uso di ventilatori elettronici a basso consumo e l'utilizzo dell'illuminazione a LED garantiscono la **riduzione del consumo energetico** totale fino al **56% rispetto ad un equivalente modello nella versione aperta**.

Toronto è un'isola a vasca doppia con chiusure scorrevoli, progettata e realizzata con avanzate tecnologie che assicurano ottime prestazioni e un forte **risparmio energetico** specialmente nell'utilizzo per la conservazione di alimenti surgelati. Toronto presenta un minor numero di sbrinamenti che combinata alla riduzione di potenza frigorifera richiesta e con una temperatura di evaporazione più elevata ha un'efficienza energetica rilevante. I vantaggi di Toronto sono la **riduzione del consumo energetico totale fino al 47% del modello aperto**.

Brema è una rivoluzione nel mondo degli **armadi refrigerati** ottenuta con l'introduzione di specifiche opzioni **energy-saving** volte alla riduzione dei consumi energetici, alla riduzione dell'impatto ambientale e al miglioramento della qualità di conservazione degli alimenti. La tecnologia energy-saving permette di **abbattere i consumi energetici fino al 44% rispetto alla versione standard**: il 6% viene ridotto con l'illuminazione a led, il 33% con porte non riscaldate 'Ever clear' su telaio in PVC ed infine il restante 5% con l'utilizzo di ventilatori a basso consumo.

Pelican 1E raggruppa in se **tutti gli accorgimenti tecnici che garantiscono valori di risparmio energetico** di tutto rilievo. La massima forma di risparmio energetico è ottenuta mediante l'utilizzo delle particolari coperture a vetro scorrevole. Con questo prodotto il **risparmio** energetico è del **43%**: il 6% è ridotto dall'illuminazione a led, il 18% da porte 'Ever clear' su telaio in PVC, il 14% da chiusure a vetro scorrevoli e il 5% da ventilatori a basso consumo.²⁹

2.5 La differenziazione

Per quanto riguarda la differenziazione, le possibilità sono vastissime. Arneg ha una tale quantità e qualità di conoscenze specifiche che le possono permettere un notevole vantaggio competitivo nel mercato. In primo luogo tale strategia la contraddistingue dai concorrenti che invece tendono ad essere molto più standardizzati e offrono una gamma più limitata di prodotti. In secondo luogo, la sua offerta garantisce standard e servizi elevati consentendole di offrire unicità ai suoi prodotti e servizi tramite uno sviluppo più completo nei vari ambiti.

²⁹ Brochure "Naturally Innovative" di Arneg.

Terzo e ultimo aspetto, la sua **componente tecnologica** ed innovativa le conferisce una marcia in più: gli investimenti in nuovi macchinari non mancano. Di recente è stato infatti costruito vicino alla sede di Marsango un **magazzino completamente automatizzato**, che preleva il prodotto finito e lo deposita in una determinata area all'interno della struttura, permettendo così ai mulettisti di caricare immediatamente e al coperto i container. Ancora un altro impegno nel campo dell'innovazione e ecosostenibilità si ritrovano nella campagna di Arneg denominata **“Naturally innovative”**. “Naturally innovative” è un progetto imprenditoriale ad alta sostenibilità sviluppato da Arneg a partire dal 2005 grazie alla ricerca e allo sviluppo di tecnologie intelligenti, presentato all'Euroshop di Düsseldorf nel 2011. Tale **politica “green”** mira al raggiungimento dei seguenti **obiettivi: soddisfare il cliente; promuovere comportamenti responsabili tra collaboratori lavorando in ambienti sicuri; assicurare** in tutti i processi il rispetto dei **limiti previsti o prescritti dalle vigenti normative** di carattere ambientale, di tutela della sicurezza e della salute, garantendo nel contempo il miglioramento continuo degli aspetti ambientali significativi, delle misure di prevenzione e protezione dei rischi sul lavoro; promuovere relazioni reciprocamente vantaggiose tra l'organizzazione ed i fornitori e garantire la sicurezza dei prodotti per l'utilizzatore finale in conformità a tutti gli standard nazionali e internazionali vigenti.

È stato scientificamente dimostrato che il **problema del riscaldamento globale** deriva principalmente dall'**emissione di gas serra** a seguito dei consumi di energia prodotta da fonti non rinnovabili, in particolare da impianti di refrigerazione. **Arneg** si è quindi impegnata a **ridurre le emissioni di CO2 derivanti dalla loro attività** e dall'utilizzo dei loro prodotti. Hanno dunque effettuato uno studio che mostra i consumi del settore. Riportiamo di seguito alcuni diagrammi rappresentativi.

- Il primo diagramma mostra la ripartizione del consumo energetico nella refrigerazione commerciale in Europa. Il 32% dei consumi si riferisce ai supermercati, il 14% agli ipermercati e il 54% ai rivenditori specializzati.

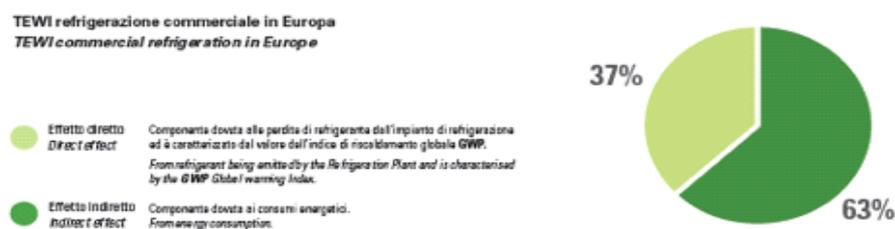
FIGURA 9: consumo energetico nel campo della refrigerazione in Europa.



Fonte: Presentazione Power Point “Naturally Innovative” di Arneg. Ottobre 2014.

- Grazie all'indice **TEWI** (Total Equivalent Warming Impact) possiamo **calcolare il consumo globale dei prodotti di refrigerazione** ad uso commerciale in Europa. E' costituito da effetto diretto, che è la componente di inquinamento dovuta alle perdite di refrigerante. A questo viene posto rimedio **migliorando il contenimento delle fughe nei prodotti**, riducendo la carica refrigerante e abbattendo l'indice GWP (Global Warming Potential) incrementando l'uso dei refrigeranti naturali. Per effetto indiretto si intende, invece, la componente inquinante dovuta ai consumi energetici, le migliorie apportate sono state quindi una maggior efficienza energetica per mantenere il freddo, una riduzione delle perdite e della potenza frigorifera. In Europa l'indice TEWI è composto dal 63% dall'effetto indiretto e dal 37% dall'effetto diretto. Arneg per la riduzione dell'effetto serra diretto, come soluzioni impiantistiche, propone: il **CO2 System** che riguarda l'applicazione di **refrigeranti con basso valore GWP** (indice di potenziale riscaldamento globale); e il **Brina Zero System** caratterizzato dal fatto di avere oltre a un basso valore GWP anche un'**elevata efficienza energetica**.

FIGURA 10: indice TEWI refrigerazione commerciale in Europa.



Fonte: Presentazione Power Point "Naturally Innovative" di Arneg. Ottobre 2014.

Infine, i costi derivanti dai consumi energetici e dalla **manutenzione** durante il ciclo di vita dell'impianto rappresentano il **65% del costo totale**. Tali costi sono dovuti sostanzialmente dai possibili mancati freddi che si possono presentare se l'attrezzatura non funziona in modo adeguato. I **costi d'investimento**, invece, rappresentano il **35%**. Si può quindi dedurre che è **più conveniente investire inizialmente nel prodotto e risparmiare in seguito in costi di manutenzione**, in quanto l'extra costo sostenuto dal cliente al momento dell'acquisto ha un ritorno dopo soli due anni e mezzo quando, invece, il ciclo di vita di questi prodotti è mediamente di otto anni.

Con il programma "**Naturally Innovative**" Arneg si focalizza su **tre specifiche aree** per raggiungere gli obiettivi fissati nella loro politica ambientale e adotta dei simboli di creazione dell'Azienda per meglio esprimere il concetto di sostenibilità del prodotto. La prima

area di intervento riguarda la creazione della gamma di prodotti **Beenvironment**, mobili refrigerati ad alta efficienza energetica e basso impatto ambientale; la seconda, **Beenergy**, riguarda tecnologie e servizi volti alla riduzione e ottimizzazione dei consumi energetici. L'impresa inoltre promuove **siti a basso impatto ambientale**, rimodernando i suoi stabilimenti e **rinnovando le tecnologie e gli impianti di produzione** nell'ottica di miglioramento dei posti di lavoro e una riduzione globale dell'impatto ambientale.

Un altro aspetto di “naturally innovative” sono le soluzioni offerte dal team di **ingegneri** operanti nei reparti di progettazione, che si basano sulla rigorosa analisi preventiva dei diversi fattori da considerare per progettare soluzioni mirate e **rispondere** efficacemente alle specifiche **richieste del cliente**. Gli aspetti da considerare sono la tipologia e la dimensione del punto vendita, il ritorno dell'investimento ottenibile e la locazione geografica. Quest'ultimo è uno degli aspetti più importanti, in quanto, conoscere il clima del luogo è l'elemento principale d'ingresso per la progettazione di un impianto che ottimizzi i costi di investimento con prestazioni e consumi energetici.

Arneg non cerca solo di vendere un prodotto ma vuole garantire al cliente un' **assistenza post vendita** per mantenere e migliorare le prestazioni dei prodotti nel tempo.

L'azienda ha anche creato un sistema informatico, diviso in “ISIS” e “ISIS energy”. **ISIS** è un innovativo sistema gestionale Web del Service di Arneg. Permette al **cliente** di **monitorare** tutte le **informazioni relative agli interventi di manutenzione** e le attività di teleassistenza per avere un'attenta e approfondita analisi dei costi. Le sue funzionalità sono tecniche, economiche e di controllo gestionale. **ISIS Energy** è una specifica funzionalità di ISIS che permette di **monitorare** le informazioni riguardo ai **consumi energetici e ai risparmi economici** ottenuti grazie alle attività di “energy saving” svolte dal Service. Permette inoltre di effettuare valutazioni sul rapporto spesa/convenienza e migliorie nei punti vendita degli assistiti. Usufruire di un tale sistema di controllo significa essere in grado di controllare le temperature, l'usura, i consumi e le anomalie di ogni impianto, ottimizzandone le prestazioni, garantendone un ciclo di vita più lungo e un sensibile risparmio di tempo nell'identificazione delle problematiche per i tecnici. ISIS vuol dire anche monitorare l'intero ciclo produttivo, correggere eventuali errori e imparare da essi, cioè un netto taglio ai costi e ai rischi di blocco della produzione.

Questi due software generano quindi un valore aggiunto per il cliente da un punto di vista del risparmio e dell'ottimizzazione del processo produttivo. Non è da sottovalutare anche il suo impatto finanziario: esso infatti è in grado di avere previsioni su investimenti futuri.

Arneg sfrutta anche **come vantaggio competitivo sui suoi concorrenti** il fatto di essere **attiva 24 ore su 24 per i clienti**, questo è possibile per la sua presenza in ogni continente e poiché copre ogni fuso orario; ciò permette di rispondere in tempo reale ad ogni richiesta dei clienti in tutto il mondo. Tramite questo ulteriore servizio fornisce ai propri clienti tutta l'assistenza ed il supporto necessario a garantire la continuità del loro business ovunque si trovino. Tale attività richiede il lavoro di centocinquanta centri di assistenza sul territorio italiano, seicento tecnici selezionati e addestrati a far fronte ad ogni richiesta, quindici tecnici specializzati pronti ad intervenire tempestivamente sul territorio europeo in casi particolarmente difficili ed urgenti. Punta di diamante del Service è il **sistema di supervisione AWS** (Arneg Web Supervisor), all'avanguardia e unico nel suo genere. Una **centrale di controllo remoto che sorveglia via web tutti gli impianti tecnologici** di ogni punto vendita collegato. Consultabile in ogni momento e in qualsiasi punto del mondo in cui ci si trovi, oltre a fornire informazioni dettagliate e fondamentali per il loro perfetto funzionamento, consente di effettuare la manutenzione predittiva e l'ottimizzazione dei consumi energetici.³⁰

³⁰ Brochure "Naturally Innovative" di Arneg.

CONCLUSIONE

Nello scenario economico dei nostri giorni credo che un'azienda come Arneg rappresenti una bellissima realtà di sani valori e principi morali, tipici del territorio del Veneto, credendo sempre di più nell'efficacia di uno sviluppo produttivo sensibile ai grandi temi della **salvaguardia ambientale**, del **risparmio energetico** e soprattutto del **rispetto delle persone**.

Ho ritrovato in Arneg un'azienda forte, capace e ben organizzata che nonostante la sua posizione molto più che competitiva nel mercato, si impegna a portare avanti progetti nuovi e innovativi. Essa è una realtà eccellente, che attraverso le capacità del suo personale e l'ottima gestione riesce a fornire prodotti e servizi di elevata qualità a livello mondiale.

Interessante è anche il percorso effettuato dall'azienda, che può benissimo essere riletto attraverso le teorie di Porter, che già negli anni 80 parlava di vantaggio competitivo. Differenziarsi rispetto alla concorrenza e farlo percepire ai clienti è stato gestito e applicato da Arneg in modo progressivo. Affiancando personalizzazione e capillarità di presenza, i clienti hanno ritrovato nell'offerta dell'azienda di Marsango risposte a esigenze sia in termini di prodotti innovativi ma calati nella loro realtà, sia in termini di vicinanza, che permette scambio, crescita e soluzione dei problemi in brevi periodi. Arneg ha adottato quasi in modo naturale le teorie di Porter e, applicandole, da impresa locale tipica del Nord-Est, si è trasformata in termini di prodotto, fatturato e localizzazione, diventando la multinazionale che oggi conosciamo, che compete per i primi posti a livello mondiale nel settore della refrigerazione.

BIBLIOGRAFIA

Grandinetti R. (2008) *Marketing*. Roma: Carocci editore.

Hofer C., Schendel D. (1984) *La formulazione della strategia aziendale*. Milano: Franco Angeli.

Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile (2015) *Principi di Marketing*. Milano, Torino: Pearson Italia.

Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012) *Marketing management*. Milano, Torino: Pearson Italia.

Kotler, (2004) *Marketing management*. Milano: Pearson.

Valdani, Bertoli (2006) *Mercati internazionali e marketing*. Milano: Egea.

Brochure “Naturally Innovative” di Arneg.

Brochure “Arneg con Coop in EXPO Milano 2015”.

“*Sognare con coraggio, etica e buon senso*”. Pubblicazione di Arneg, Novembre 2013.

SITOGRAFIA

<http://www.ccib.it/aggiornamenti/dogane.htm> Luglio 2015.

<http://www.arneg.it> Agosto 2015.

ALTRE FONTI

Colloqui avvenuti con il Sig. Giampaolo Di Marco (responsabile vendite estero),
Agosto 2015.

Presentazione aziendale Power Point di Arneg, Agosto 2015.

Presentazione Power Point di Arneg "*Naturally Innovative*", Ottobre 2014.